



**Hanzehogeschool
Groningen**

University of Applied Sciences



Reshoring in Zicht

Rapportage van een verkennend onderzoek naar de kansen voor reshoring in Noord-Nederland

Anneloes Scholing en Petra Oden

Lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt
Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap
Hanzehogeschool Groningen

juli 2018

share your talent. **move** the world.

Reshoring in Zicht

Rapportage van een verkennend onderzoek naar de kansen voor reshoring in Noord-Nederland

Anneloes Scholing en Petra Oden

Lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt
Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap
Hanzehogeschool Groningen

Juni 2018

Inhoudsopgave

Samenvatting 7

1 Inleiding 9

1.1 Vraag opdrachtgever 9

1.2 Onderzoeksopzet 10

2 Reshoring in (Noord-)Nederland 13

3 Enquête 19

4 Interviews 21

5 Conclusie 25

Bijlage 1 Enquête 29

Samenvatting

In hoeverre speelt reshoring, het terughalen van activiteiten uit het buitenland, bij bedrijven in Noord-Nederland en welke kansen biedt dat voor de noordelijke economie en werkgelegenheid? Die vraag stond centraal in een verkennend onderzoek van het lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt (JAA) van de Hanzehogeschool, uitgevoerd in opdracht van het Economisch Platform van de Regio Groningen-Assen in samenwerking met VNO-NCW en MKB-Noord en het regionaal Werkbedrijf Werk in Zicht.

Het onderzoek bestond uit deskresearch, een enquête onder het noordelijke bedrijfsleven en interviews met bedrijven. Naar voren komt dat er weinig tot geen mogelijkheden lijken te zijn om door middel van reshoring werkgelegenheid te creëren in Noord-Nederland. Mogelijk speelt daarbij een rol dat het, zoals ook uit onderzoek van de KvK blijkt, vooral bij grote bedrijven voorkomt en in het noorden vooral sprake is van midden- en kleinbedrijf.

Voorkóming van offshoring lijkt meer kansen te bieden in het noorden. Hierbij moet er wel rekening mee worden gehouden dat met name internationale bedrijven beslissen om naar het buitenland te vertrekken en dat besluit nemen zonder aankondiging. Ook blijkt uit het onderzoek dat bedrijven in het algemeen niet snel bereid zijn om strategische beslissingen met buitenstaanders te delen, terwijl inzicht in die plannen juist nodig is om vroegtijdig te kunnen anticiperen indien een bedrijf vertrek uit de regio overweegt.

Tenslotte lijkt uit het verkennend onderzoek vooral het aantrekken van bedrijven uit Nederland naar de noordelijke regio kans van slagen te bieden. In het onderzoek zijn hiervan enkele voorbeelden naar voren gekomen. Uit deze good practices blijkt dat het mogelijk is om werkgelegenheid naar het noorden te halen, ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit vergt wel gericht beleid, waarin onder andere aandacht moet zijn om ervoor te zorgen dat er voldoende geschikt personeel in de regio beschikbaar is op het moment dat de werkgever daarom vraagt. Ook zou in de beeldvorming over de regio niet alleen de nadruk gelegd moeten worden op de aanwezigheid van praktijkgeschoold personeel, maar ook op andere voor bedrijven gunstige vestigingsfactoren van het noorden zoals de aanwezigheid van kennisinstellingen voor het ontwikkelen van nieuwe kennis en technologie en het aanleveren van hoger opgeleid personeel.

1 Inleiding

1.1 Vraag opdrachtgever

Deze rapportage geeft de uitkomsten weer van een verkennend onderzoek naar de vraag in hoeverre reshoring speelt bij bedrijven in Noord-Nederland en welke kansen dat biedt voor de noordelijke economie en werkgelegenheid. Reshoring doelt hier op het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland. Het lectoraat Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt (JAA) van de Hanzehogeschool Groningen heeft het onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Economisch Platform van de Regio Groningen-Assen in samenwerking met VNO-NCW en MKB-Noord en het regionaal Werkbedrijf Werk in Zicht.

De vraag van het Economisch Platform naar een verkennend onderzoek naar reshoring is voortgekomen uit een aantal rondetafelgesprekken die zij over het thema heeft georganiseerd. Reshoring wordt gezien als mogelijkheid om nieuwe werkgelegenheid te creëren en om daarmee bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt. Landelijk lijkt een beweging zichtbaar dat steeds meer bedrijven ervoor kiezen om hun productie (weer) naar Nederland te verplaatsen. Zij hadden hun productie vaak naar het buitenland verplaatst (offshoring) vanwege de lagere lonen in die landen. Inmiddels stijgen daar de lonen en blijken er bovendien andere nadelen te zitten aan de offshoring zoals bijvoorbeeld hoge transportkosten, lagere kwaliteit van de productie en minder flexibiliteit om snel in te spelen op de vraag van de klant. Bedrijven besluiten daarom hun productie weer naar Nederland te halen en daarmee keren ook banen terug. Dat biedt kansen, mogelijk ook voor werkenden en werkzoekenden aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Ook zijn er bedrijven die vanwege innovatie van het productieproces naar Nederland terugkeren omdat ze daarvoor hoogopgeleid personeel nodig hebben.

Het Economische Platform van de Regio Groningen-Assen wil inzicht in de kansen op reshoring in Noord-Nederland. Ook wil men zicht op het aantal bedrijven dat reshoring overweegt en hoe bedrijven daarbij ondersteund kunnen worden. Om die reden heeft het Economisch Platform van de regio Groningen-Assen, in samenwerking met VNO-NCW en MKB Noord en het Regionaal Werkbedrijf Werk in Zicht, het lectoraat JAA van de Hanzehogeschool Groningen gevraagd om een verkennend onderzoek te doen.

1.2 Onderzoeksopzet

De volgende vragen staan centraal in het onderzoek:

1. Welke kansen en belemmeringen zien bedrijven in de regio voor reshoring?
2. Met welke methodiek kunnen bedrijven die aan reshoring denken ondersteund worden?
3. Wat zijn de kansen van reshoring voor werkenden en werkzoekenden, ook aan de onderkant van de arbeidsmarkt?

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn een aantal onderzoeksmethoden ingezet die we hier kort zullen toelichten. Ten eerste is deskresearch verricht naar secundaire bronnen zoals (onderzoeks) rapporten, literatuur en publicaties van brancheorganisaties over reshoring in het algemeen en in Noord-Nederland in het bijzonder. Dit deskresearch is mede gebruikt voor het opstellen van de enquête- en interviewvragen. Drie studenten van de minor Bedrijfsjurist van de opleiding HBO-Rechten van de Hanzehogeschool Groningen hebben meegewerkt aan de deskresearch. Ten tweede is een digitale enquête verspreid onder het regionale bedrijfsleven om in kaart te brengen hoeveel bedrijven in welke branches aan reshoring denken. De enquête is door de samenwerkende partijen verspreid via diverse kanalen zoals hun websites, accounts op social media en nieuwsbrieven. Ten derde zijn ter verdieping op de enquête een aantal interviews gehouden met bedrijven. De opzet was om hiervoor bedrijven te selecteren via de enquête, maar vanwege de lage respons zijn relevante bedrijven geïnventariseerd via de samenwerkende partijen en andere contactpersonen in de regio. De selectie van de bedrijven kostte daardoor meer tijd dan ingepland en heeft de duur van het onderzoek verlengd.

Voordat we nader ingaan op het verloop en de uitkomsten van de enquête en interviews, gaan we eerst in op de situatie rondom reshoring in (Noord-)Nederland.

2

2 Reshoring in (Noord-)Nederland

Voor een goed beeld van reshoring en de mate waarin het voorkomt, bepalen we eerst wat we onder reshoring verstaan. In de literatuur komen verschillende definities voor. Een daarvan is de definitie die de Kamer van Koophandel (hierna KvK) hanteert in een recent onderzoek.¹ De KvK maakt daarin onderscheid tussen reshoring in enge zin en in brede zin:

- Reshoring in enge zin duidt enkel op het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland.
- Reshoring in brede zin ziet het op het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland *en* het bewust behouden van productie in Nederland.

In dit onderzoek gaan we uit van die brede definitie.

De KvK constateert op basis van cijfers uit eerder onderzoek dat reshoring in brede zin in Nederland sterker speelt dan reshoring in enge zin. Zo komt reshoring in enge zin in Nederland bij 1 tot 2% van de bedrijven voor, terwijl reshoring in brede zin bij 10% van de bedrijven speelt, waarbij het met name grote bedrijven betreft.

Op basis van een inventarisatie van de overwegingen van bedrijven om te reshoren, onderscheidt de KvK vier categorieën van redenen:

1. Veranderingen in de markt. Bijvoorbeeld de voorkeur van klanten voor in Nederland geproduceerde producten, korte levertijden en het snel kunnen inspelen op veranderende klantwensen.
2. Eisen product en productieproces. Bijvoorbeeld innovaties, waardoor samenwerking noodzakelijk is met Nederlandse toeleveranciers en kennisinstellingen.
3. Meer zicht op productieomstandigheden in lagelonenlanden. De omstandigheden in het productieland zijn niet alleen van invloed op de kwaliteit maar ook op de waardering en het imago van een product; ‘made in Holland’ kan soms waardeverhogend zijn.
4. Verbreding van de kostenafweging: niet alleen loonkosten spelen een rol maar ook andere kosten en vaak is de arbeidsproductiviteit in Nederland hoger dan in lagelonenlanden.

In haar onderzoek constateert de KvK ook dat reshoring vaak verbonden is met innovatie. Die relatie is tweeledig. Enerzijds is innovatie nodig om produceren in Nederland rendabel te maken en dus om te kunnen reshoren, bijvoorbeeld door digitalisering en robotisering van de productie. Daarmee wordt het overbodig om met veel en goedkoop personeel in het buitenland te produceren. Anderzijds kan innovatie een drijfveer voor bedrijven zijn om te reshoren omdat ze voor innovatie hoger opgeleid personeel nodig hebben en de nabijheid van specifieke kennis en technologie die in Nederland wel en in het buitenland niet aanwezig is.

¹ A. de Snoo, *Producers in Nederland of in lagelonenlanden? Reshoring en innovatie: informatie, praktijkvoorbeelden, routewijzer*, Kamer van Koophandel, februari 2016.

Voor bedrijven is het belangrijk om een goede afweging te maken tussen off- en reshoring.

Ter ondersteuning van die afweging heeft Tilburg University een reshoringtool ontwikkeld. Samen met Regio Hart van Brabant² en Midpoint Brabant³ hebben zij de ‘Reshoring Connection’ opgericht waarin partijen samenwerken om innovatie en werkgelegenheid in de regio te stimuleren en de ontwikkeling van de reshoringtool is daar een onderdeel van. De tool bestaat uit een digitale vragenlijst die bedrijven zelf online kunnen invullen. De vragen helpen het bedrijf om inzicht te krijgen in alle kosten die gemoeid zijn met het verplaatsen van productie en ook kan er een vergelijking worden gemaakt tussen produceren in Nederland en in een ander land.

Ook de KvK biedt bedrijven een tool ter ondersteuning bij de keuze voor off- of reshoring. De zogeheten KvK Reshoring Potentieel Scan is eveneens een digitale tool die bedrijven zelf op de website van de KvK kunnen invullen. De scan bestaat uit 34 stellingen ten aanzien van factoren die belangrijk zijn voor de keuze tussen off- of reshoring. De stellingen zijn verdeeld over vier categorieën:

1. De marktpositie en toekomstige succesfactoren van het bedrijf.
2. Het product en het productieproces van het bedrijf.
3. De wensen van het bedrijf ten aanzien van het productieland.
4. De kostenposten voor het bedrijf.

De uitkomst van de scan is een advies over welke strategie (off- of reshoring) het meest kansrijk is voor de productie van het bedrijf.

Reshoring, mits goed afgewogen, kan het desbetreffende bedrijf voordelen bieden en ook de regio waarin het bedrijf gevestigd is profiteert daarvan. Het terughalen van bedrijfsactiviteiten uit het buitenland kan regionaal kansen bieden voor de economie en werkgelegenheid, mogelijk ook voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Reeds in de voorbereiding op de Participatiewet in 2013 gaf de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Asscher in reactie op Kamervragen⁴ aan dat reshoring kansen biedt in het kader van de Participatiewet en dat het kabinet wil zorg dragen voor een vestigingsklimaat dat kwalitatief tot de beste ter wereld behoort. In het huidige regeerakkoord noemt het kabinet reshoring expliciet in kader van het creëren van werk voor mensen met een arbeidsbeperking. Concreet geeft het kabinet aan om initiatieven die er zijn om via reshoring banen voor deze doelgroep mogelijk te maken, te ondersteunen en aan te jagen.⁵

² Regio Hart van Brabant is het samenwerkingsverband van de negen gemeenten in Midden-Brabant.

³ Midpoint Brabant is het regionaal economisch samenwerkingsprogramma van de Regio Hart van Brabant.

⁴ Handelingen, vergaderjaar 2012–2013, nr. 3202

⁵ Regeerakkoord 2017-2021, p. 26

Landelijk zijn er al voorbeelden van reshoring al dan niet in combinatie met een succesvolle inzet van doelgroepen uit SW-bedrijven:⁶

- Ferro-Fix, Rotterdam: productie van fietsenstallingen en ondergrondse afvalcontainers. Besloot in overleg met de gemeente Rotterdam in 2012 de productie van ondergrondse afvalcontainers terug te halen uit Polen naar Nederland. Dit werk wordt nu in een Rotterdamse fabriekshal verricht door ruim 100 werknemers uit de sociale werkvoorziening. In 2013 heeft Ferro-fix een samenwerking opgezet met Metaalbewerking Noord en de sociale werkvoorziening lederz uit Groningen, waarbij medewerkers van lederz worden ingezet bij het maken van de afvalcontainers die bestemd zijn voor deze gemeente. Tot 2018 konden door deze opdracht 50 mensen ingezet worden.
- K&M Yought builders, Makkum: bouwt luxe jachten van polyester. Het bedrijf keerde terug uit Turkije vanwege de communicatieproblemen die samenwerking in de weg stonden.
- NeoFos, Zaandam: productie ledbuizen. Vertrok naar China. Keerde onder andere terug vanwege innovatieve productieaanpassingen en het verplaatsen van een deel van de productielasten naar lokale ondernemers en ontevredenheid over de kwaliteit en aanpak in China.
- Interfocus, Bladel: productie houtkachels. Keerde terug uit Tsjechië om de afstand tussen fabriek en klant te verkleinen, levertijd te beperken en minder grote voorraden nodig te hebben.
- Capi Europe: producent van tuinsierpotten. Ontving 100.000 euro subsidie als beloning voor het terughalen van productiewerk dat eerder naar China was overgeheveld. Het geld was afkomstig uit een stimuleringsfonds van gemeenten, een grote groep ondernemers en (onderwijs-) instellingen in Midden-Brabant.
- Look-O-Look, Arnhem/Nijmegen: snoepfabrikant keerde terug uit Tsjechië. Het bedrijf werkt met meerdere sociale werkvoorzieningen: in Arnhem werken 150 werknemers uit een SW-bedrijf. In Nijmegen zijn 200 werknemers uit een SW-bedrijf werkzaam. Eind 2016 heeft Look-O-Look het SW-bedrijf in Stads kanaal opdracht gegeven om snoep in te pakken. De opdracht vloeide voort uit het akkoord van Westerlee, een samenwerking van zes gemeenten in Oost-Groningen die samen een nieuw werkbedrijf hebben opgezet om mensen uit de sociale werkvoorziening naar regulier werk te begeleiden.
- Sort, Heerlen: afvalverwerkingsbedrijf werkte eerst met Poolse werknemers, maar schakelt nu de sociale werkvoorzieningen in.

Een bekend voorbeeld van reshoring in Noord-Nederland is Philips Drachten. Het bedrijf produceerde scheerapparaten in China maar keerde terug omdat de loonkosten hoger lagen dan verwacht en om de transportkosten tussen plaats van productie en verkoop drastisch te verlagen en door robots in te zetten. Inmiddels is Philips Drachten een ontwikkelcentrum geworden dat wereldwijd nieuwe innovatieve producten maakt. Tevens is het een belangrijke motor van het Innovatiecluster Drachten, een samenwerkingsverband van High Tech bedrijven en kennisinstellingen in Noord-Nederland dat zich richt op innovatie. Door samenwerking van de R&D-afdelingen van de deelnemende bedrijven in Noord-Nederland ontwikkelen zij jaarlijks zo’n 50 nieuwe producten wereldwijd. De faciliterende activiteiten van de deelnemende bedrijven in het Innovatiecluster bieden indirecte werkgelegenheid, ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

⁶ De beschrijving van de voorbeelden komt uit diverse bronnen, waaronder: SW-Journaal 3 april 2014 en <http://www.uitgewikkeld.net/tekst/feiten-en-fabels-over-reshoring/>

Enkele andere voorbeelden van bedrijven in Noord-Nederland die bezig zijn met reshoring en/of dat overwogen zijn:⁷

- Garnalenpellerij GPC Kant, Lauwersoog: het bedrijf heeft een eigen pelmachine ontwikkeld. Men beschikt over tien machines maar wil dat uitbreiden naar uiteindelijk veertig machines zodat de garnalen in Nederland gepeld kunnen worden in plaats van in Marokko.
- Ferrofix en SW-voorziening gemeente Groningen: zie boven.
- Look-O-Look, Stadskanaal en SW-voorziening in Stadskanaal: zie boven.
- Van Merksteijn: fabriek in Almelo die wapeningsstaal maakt, wil een fabriek bouwen in de Eemshaven waar van schroot wapeningsstaal wordt gemaakt. Mogelijk biedt dat werk voor circa 300 mensen. Er wordt veel geautomatiseerd en daarom zal er behoefte zijn aan mensen op MBO-niveau en lager die processen bewaken en de installaties bedienen.

Dat reshoring ondanks voorgenomen plannen niet altijd lukt, blijkt uit het voorbeeld van Powerfield te Dokkum. Het bedrijf wilde onder andere bij Vlagtwedde en Hoogezand megaparken bouwen voor zonnepanelen. De panelen worden in China gemaakt maar de bedoeling was dat er een assemblagefabriek in Noord-Groningen zou komen waar circa 180 mensen zouden kunnen werken, waarvan 30 tot 40 met weinig scholing of een arbeidsbeperking. Recent is bekend geworden dat de reshoring niet doorgaat omdat het bedrijf met productie in Nederland toch de concurrentie niet aan kan met fabrikanten in China.

Opgemerkt moet worden dat in een aantal van de genoemde voorbeelden feitelijk geen sprake is van reshoring in de zin van de in dit onderzoek gehanteerde definitie. Het gaat hier niet om bedrijven die in het noorden zijn gevestigd en activiteiten terughalen uit het buitenland, maar om bedrijven die ervoor kiezen om vanuit een andere locatie in Nederland bedrijfsactiviteiten naar het noorden te verplaatsen. Zoals uit de interviews blijkt waarover in paragraaf 5 wordt gerapporteerd, zijn hier in Noord-Nederland meer voorbeelden van en lijkt deze beweging mogelijk meer kansen te bieden voor de noordelijke regio dan reshoring.

⁷ De voorbeelden komen uit Noordzaken, 23 januari 2018, door Loek Mulder:
<https://www.rtvnoord.nl/nieuws/189258/Waarom-in-China-produceren-als-het-hier-ook-kan>

3

3 Enquête

De enquête is naar het bedrijfsleven verspreid via een oproep door partijen op hun websites en social media accounts zoals Facebook, Twitter en LinkedIn. Ook is de oproep geplaatst in digitale nieuwsbrieven van partijen en verspreid via netwerken van ondernemers zoals bedrijvenverenigingen. Via een link in de oproep konden bedrijven doorklikken naar de digitale enquête.

De enquête startte met een aantal algemene vragen om een beeld te krijgen van het bedrijf, zoals branche, omvang en in welke regio het bedrijf is gevestigd. Afhankelijk of het bedrijf wel of geen activiteiten naar het buitenland heeft verplaatst volgden vragen om meer zicht te krijgen op de reden van het wel of niet verplaatsen en welke activiteiten het betreft. Tenslotte kregen alle respondenten enkele vragen over hun eventuele behoefte aan ondersteuning bij reshoring, in welke vorm zij die zouden wensen en of zij bereid zijn om mee te werken aan een interview. De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

In totaal hebben vier personen de enquête volledig ingevuld. Om de respons te verhogen is de enquête langer opengesteld en na een aantal weken is een tweede oproep via de genoemde social media verspreid en is de enquête nog langer opengesteld. Ook die oproep heeft geen nieuwe respons opgeleverd. Hoewel het de opzet niet was om een representatief beeld te geven van de situatie in Noord-Nederland met betrekking tot reshoring is de uiteindelijke respons onvoldoende om conclusies te trekken uitsluitend op basis van de enquête.

Een verklaring voor de lage respons is niet met zekerheid te geven. In eerste instantie werd gedacht dat mogelijk heeft meegespeeld dat de enquête in een voor de bedrijven drukke periode is verspreid, half december – eind januari en daardoor onvoldoende onder de aandacht is gekomen. Maar die gedachte lijkt niet bevestigd nu de verlengde openstelling, gevolgd door een herhalingsoproep en een nog langere openstelling, ook geen respons heeft opgeleverd. Meer vermoedelijk is de reden dat reshoring weinig speelt bij de noordelijke bedrijven en bovendien een strategisch onderwerp is waarover men niet zo maar informatie verstrekt. Deze bevinding is gebaseerd op de uitkomsten van de interviews waarover in de volgende paragraaf wordt gerapporteerd.

4

4 Interviews

Het streven was om interviews af te nemen bij zestien bedrijven die activiteiten naar het buitenland hebben verplaatst, waarvan acht bedrijven die reshoring overwogen en acht die dat bewust niet doen. Het was de bedoeling om bedrijven te benaderen via de enquête. Er hebben zich via de enquête echter geen bedrijven gemeld. Het lectoraat heeft daarom via eigen contacten en die van de samenwerkende partijen gezocht naar relevante bedrijven die bereid waren mee te werken aan een interview. De selectie van de bedrijven kostte daardoor meer tijd dan gepland en heeft de duur van het onderzoek verlengd. Voor het zoeken naar relevante bedrijven is het begrip reshoring ruim gedefinieerd, in lijn met de brede definitie in het onderzoek van de KvK, namelijk als bedrijven die:

- activiteiten naar het buitenland hebben verplaatst en/of
- activiteiten hebben teruggehaald of overwogen om die terug te halen of
- die bewust ervoor hebben gekozen om in de regio te blijven en niet naar het buitenland te vertrekken, bijvoorbeeld door innovatie van de productie en/of de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Aan de hand van deze criteria is een lijst gevormd van 30 potentiële bedrijven om te interviewen. Van zo'n 20 bedrijven was vooraf geen contactpersoon bekend en ook onduidelijk wat het bedrijf precies op het gebied van off- en reshoring doet. Via deskresearch en gesprekken met betrokkenen heeft het lectoraat hierover nadere informatie in kaart gebracht en contact gezocht met het desbetreffende bedrijf.

Met 16 van de 30 bedrijven is het niet gelukt om contact te leggen en/of een interview af te nemen. De redenen hiervoor zijn divers, sommige bedrijven gaven aan geen tijd te hebben om mee te werken aan een onderzoek, bij andere bedrijven bleek reshoring niet te spelen of lukte het niet om een juiste contactpersoon te vinden om in gesprek te komen. Ook deskresearch heeft over deze bedrijven geen of onvoldoende informatie opgeleverd om een beeld te krijgen in hoeverre zij met reshoring bezig zijn.

De 14 bedrijven waarbij het wel lukte contact te leggen kunnen vervolgens onderverdeeld worden in vijf categorieën. Een meerderheid van de 14 bedrijven, in totaal 9, heeft *geen* activiteiten naar het buitenland verplaatst. 7 van die 9 zijn bezig met innovatie van hun productieproces en de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van de 9 zijn er 2 die wel werk naar de regio willen halen, maar zij kunnen geen geschikte mensen vinden. Van de 5 bedrijven die *wel* activiteiten naar het buitenland hebben verplaatst, overwogen er 4 om de activiteiten terug te halen of hebben dat gedaan. Tabel 1 geeft een overzicht van de categorieën bedrijven en per categorie het aantal geïnterviewde bedrijven. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

Categorie bedrijven	Aantal bedrijven	Aantal interviews
Offshoring, geen reshoring	1	1
Offshoring, overwogen reshoring	1	1
Offshoring, reshoring gedaan	3	1
Geen offshoring/reshoring, zijn bezig met innoveren en/of inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	7	1
Geen offshoring/reshoring, willen werk naar regio halen / tekort aan mensen	2	1
Totaal	14	5

Tabel 1 Aantal bedrijven en interviews per categorie

Uit informatie van en over de bedrijven komt naar voren dat reshoring een strategisch thema is. Het is een onderwerp waarover op het niveau van het management wordt beslist. Om in gesprek te komen over het onderwerp is een goede ingang op het juiste niveau noodzakelijk. In het onderzoek zagen we dat dat niet eenvoudig is, bijvoorbeeld omdat het bedrijf onderdeel is van een internationaal concern waarvan het moederbedrijf, waar de beslissingen worden genomen, in het buitenland is gevestigd. Ook waren bedrijven terughoudend omdat off- en reshoring een gevoelig thema is. Het verplaatsen van activiteiten naar het buitenland betekent vaak ook het verdwijnen van (soms veel) banen uit de regio. Dat kan geleid hebben tot negatieve publiciteit over het bedrijf en daarom is men voorzichtig met het geven van openheid over eventuele nieuwe strategische plannen.

Verder lijkt reshoring in het noorden niet erg te spelen, mogelijk hebben veel bedrijven niet geoffshored. Veelal worden de reeds bekende voorbeelden genoemd zoals Philips en Look-o-Look. Bij het geïnterviewde bedrijf dat wel heeft geoffshored en niet gaat reshoren, blijkt dat dat een besluit van het buitenlandse moederbedrijf is. De Nederlandse vestiging is onderdeel van een internationaal concern met verschillende buitenlandse vestigingen. Het moederbedrijf besloot om een deel van de Nederlandse activiteiten te verplaatsen naar een van de buitenlandse vestigingen, een besluit waar de Nederlandse vestiging geen invloed op heeft gehad. Een van de andere geïnterviewde bedrijven die ook heeft geoffshored zou wel willen reshoren. Het bedrijf laat producten in het buitenland maken omdat de productiekosten daar veel lager zijn. Het betreft zeer eenvoudig, repeterend werk, waarvoor het in Nederland lastig is om mensen te vinden: ze willen het niet doen en vinden dat het te weinig betaald. Dit bedrijf zou de productie wel in Nederland willen laten doen, maar dat kan alleen als er mensen zijn. Voor het bedrijf wordt nu onderzocht of de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een optie is, het bedrijf staat daarvoor open. Een van de geïnterviewde bedrijven die inmiddels hebben gereshored, heeft dat gedaan omdat ze meer controle op de productie wilden hebben en minder voorraad. Die voorraad was nodig omdat het transport van de producten naar Nederland tijd kost. Voor de productie in Nederland zetten zij deels mensen uit de sociale werkvoorziening in.

Bij het inventariseren van bedrijven voor een interview, blijkt reshoring geen algemeen bekend begrip en werd het door de personen die wij voor het onderzoek benaderden op verschillende, soms ruime, wijze ingevuld. Dan werden bedrijven genoemd in het kader van reshoring, maar waren zij in de praktijk niet bezig met off- of reshoring. Vaak bleken die genoemde bedrijven dan wel actief met de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of met innovatie. Een van die bedrijven die we geïnterviewd hebben, geeft aan dat zij al tientallen jaren werken met medewerkers van de sociale werkvoorziening. Een deel van het productieproces betreft zeer eenvoudige productiewerkzaamheden en van oudsher worden daarvoor mensen ingezet van de sociale werkvoorziening. Het bedrijf maakt deel uit van een internationaal concern. Toen sluiting dreigde, is men overgestapt op lean manufacturing om meer (kosten)efficiënt te kunnen produceren. De SW-medewerkers hebben hierin bewust een plek behouden.

Tijdens de inventarisatie en interviews werden door de benaderde personen nog enkele voorbeelden genoemd van bedrijven die medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten. Er kwamen onder andere enkele bedrijven in Assen en omgeving naar voren die in samenwerking met het regionale SW- of werkbedrijf een project zijn gestart om SW-medewerkers en/of uitkeringsgerechtigden in de bedrijven in te zetten. Zo worden bijvoorbeeld mensen met een uitkering opgeleid die vervolgens met loonkostensubsidie in het bedrijf aan de slag. In hoeverre deze constructie door de bedrijven is gekozen in het kader van off- of reshoring en/of bijvoorbeeld in het kader van maatschappelijke betrokkenheid, is in het onderzoek niet duidelijk geworden. De informatie over deze bedrijven is tijdens de inventarisatie en interviews door derden naar voren gebracht. Gedurende het onderzoek heeft er geen interview met deze bedrijven zelf kunnen plaatsvinden om hun precieze aanpak en overwegingen bij deze projecten te achterhalen.

Een van de geïnterviewde bedrijven die niet aan off- en reshoring doen, geeft aan dat het veel werk heeft en nog meer werk naar de regio zou kunnen halen. Echter doet men dat niet of in mindere mate dan mogelijk zou zijn omdat ze geen werknemers kunnen vinden. Om die reden zijn ze een bedrijfsschool gestart. Werkzoekenden worden hier opgeleid voor het werken in het bedrijf, ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen deze opleiding volgen. Inmiddels zijn er volgens hetzelfde concept al vijf bedrijfsscholen in het noorden.

5

5 Conclusie

In Nederland komt reshoring in enge zin weinig voor, bij zo'n 2% van de bedrijven. Het voorkómen van offshoring komt voor bij 10% van de bedrijven in Nederland. Deze cijfers gekoppeld aan de lage respons op de enquête en de geringe bereidheid tot het geven van een interview geven aanleiding om te concluderen dat reshoring nauwelijks aan de orde is in Noord-Nederland. Mogelijk speelt daarbij een rol dat het zoals ook uit het onderzoek van de KvK blijkt vooral bij grote bedrijven voorkomt en in het noorden vooral sprake is van midden- en kleinbedrijf.

Voorkóming van offshoring lijkt meer kansen te bieden in het noorden. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat vaak internationale bedrijven beslissen om naar het buitenland te vertrekken en dat besluit nemen zonder aankondiging. Als gemeenten het belangrijk vinden om deze bedrijven te behouden in het noorden, dan zouden zij actief in kaart moeten brengen wat de plannen zijn van deze bedrijven. De vraag is in hoeverre dat haalbaar is, nu uit ons onderzoek blijkt dat bedrijven, niet alleen de internationale maar in het algemeen, niet snel bereid zijn om deze strategische beslissingen te delen met buitenstaanders.

Nog meer kans van slagen lijkt het om Nederlandse bedrijven te benaderen om zich in de noordelijke regio te vestigen. In het verkennend onderzoek zagen we verschillende voorbeelden van bedrijven die dat gedaan hebben of overwegen. Het actief aantrekken van bedrijven naar de regio vergt wel gericht beleid waarin onder andere aandacht moet zijn voor de beschikbaarheid van arbeidskrachten in de regio. Zoals we in het onderzoek zagen is voor een aantal bedrijven nu juist het gebrek aan geschikt personeel een reden om niet te reshoren of om meer werk naar de regio te halen. Ook een meer positieve beeldvorming van de regio is hiervoor van belang. Waar het noorden vaak gezien wordt als gebied met veel laagopgeleiden, krimp en aardbevingen zou de nadruk meer gelegd kunnen worden op de gunstige aspecten voor vestiging zoals bijvoorbeeld de beschikbaarheid van ruimte en de aanwezigheid van kennisinstellingen (o.a. hogescholen en universiteit) die kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe kennis en technologie en de toestroom van hoger opgeleid personeel.



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences



Bijlagen

Bijlage 1 Enquête

share your talent. **move** the world.

Bijlage 1 Enquête

1. *Onder welke branche valt uw bedrijf?*

- Agrosector
- Bouw, installatie en infrastructuur
- Energie
- Gezondheids- en welzijnszorg
- Groothandel en detailhandel
- Industrie
- Overheid
- Vervoer en opslag
- Water en afval
- Zakelijke dienstverlening
- Anders, namelijk:

2. *Hoeveel medewerkers heeft uw bedrijf in dienst?*

- Minder dan 10 medewerkers (= micro-mkb)
- 10 tot 50 (= klein-mkb)
- 50 tot 250 (= middel-groot mkb)
- Meer dan 250 (= grootbedrijf)

3. *Welk opleidingsniveau is met name nodig voor het werk in uw bedrijf? (meerdere antwoorden mogelijk)*

- Ongeschoold/mbo1
- Mbo 2
- Mbo 3
- Mbo 4
- HBO
- WO

4. *Welke innovatie/ontwikkeling vindt er in uw bedrijf plaats of denkt u dat de komende jaren zal plaatsvinden? (meerdere antwoorden mogelijk)*

- Wij gaan werkzaamheden robotiseren
- Wij gaan werkzaamheden digitaliseren
- Wij gaan het werkproces anders/slimmer inrichten
- Niet van toepassing
- Anders, namelijk:

5. *Heeft uw bedrijf activiteiten naar het buitenland verplaatst of hebben er in het verleden bedrijfsactiviteiten in het buitenland plaatsgevonden?*

- a. Ja
- b. Nee, maar we zijn wel van plan om bedrijfsactiviteiten naar het buitenland te verplaatsen.
- c. Nee

Afhankelijk van het antwoord op vraag 5, gaat de ondernemer via route 1 of via route 2 door de rest van de vragen.

De ondernemers die activiteiten verplaatsen of dat van plan zijn, volgen route 1.

Route 1

6. Welke activiteiten van uw bedrijf vinden (of vonden) in het buitenland plaats, of bent u van plan om naar het buitenland te verplaatsen? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Administratie en staffuncties
- Constructie en technische diensten
- Distributie en logistiek
- ICT
- Marketing en verkoop
- Onderzoek en ontwikkeling
- Productie
- Andere activiteiten, namelijk:

7. Om welke reden(en) heeft uw bedrijf activiteiten naar het buitenland verplaatst of overweegt uw bedrijf om dat te gaan doen? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Lagere arbeidskosten
- Minder regelgeving
- Nieuwe markt
- Tekort aan personeel
- Toegang tot nieuwe technologie
- Anders, namelijk:

8. Bij wie heeft u vooraf advies ingewonnen over de keuze voor innovatie en/of het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten? (er zijn meerdere antwoorden mogelijk):

- Kamer van Koophandel
- Branche- of werkgeversorganisatie
- Collega ondernemer(s)
- Overheid
- Niet van toepassing
- Anders, namelijk:

9. Wat zou of had uw bedrijf kunnen helpen bij de keuze voor innovatie of het verplaatsen van activiteiten? (meerdere antwoorden mogelijk):

- Informatie die ik zelf via internet kan vinden
- Fysieke informatiebijeenkomsten / workshops
- Telefonische of digitale helpdesk
- Voorbeelden van andere ondernemers
- Een rekentool voor een goede kosten-/batenanalyse
- Niet van toepassing
- Anders, namelijk:

10. Heeft uw bedrijf activiteiten uit het buitenland teruggehaald of denkt u dat uw bedrijf activiteiten zal terughalen?

- Ja, wij hebben activiteiten teruggehaald (door naar 11 e.v.)
- Ja, wij willen op termijn activiteiten terughalen (door naar 11 e.v.)
- Nee (door naar vraag 9 e.v. in route 2)

11. Welk type activiteiten heeft uw bedrijf uit het buitenland teruggehaald of denkt u dat er zullen worden teruggehaald? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Administratie en staffuncties
- Constructie en technische diensten
- Distributie en logistiek
- Groothandelsactiviteiten
- ICT
- Marketing en verkoop
- Onderzoek en ontwikkeling
- Productie
- Anders, namelijk:

12. Verandert door het terughalen van activiteiten het aantal arbeidskrachten dat u nodig heeft?

- Ja, ik heb meer arbeidskrachten nodig
- Ja, ik heb minder arbeidskrachten nodig
- Nee

13. Verandert door het terughalen van activiteiten het opleidingsniveau dat voor het werk in uw bedrijf nodig is?

- Ja (door naar 14)
- Nee (door naar 15)

14. Welk opleidingsniveau is of zal het meest nodig zijn? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Ongeschoold / mbo 1
- Mbo 2
- Mbo 3
- Mbo 4
- Hbo
- Wo

15. Op welk terrein is of zal in uw bedrijf nieuw of ander werk ontstaan door het terughalen van activiteiten?

- Administratie en staffuncties
- Constructie en technische diensten
- Distributie en logistiek
- ICT
- Marketing en verkoop
- Onderzoek en ontwikkeling
- Productie
- Niet van toepassing
- Andere activiteiten, namelijk:

16. Heeft uw bedrijf medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst?

- Ja
- Nee, maar ik zie daar wel mogelijkheden voor
- nee

Route 2

Deze route volgen de ondernemers die bij vraag 5 aangaven geen activiteiten naar het buitenland te hebben verplaatst.

6. Wat zijn of waren de overwegingen voor uw bedrijf om geen activiteiten naar het buitenland te verplaatsen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Innovatie maakt vestiging in Nederland noodzakelijk
- Lage arbeidskosten door samenwerking met sociale werkvoorziening
- Vereiste opleiding personeel
- Levertijd korter en betrouwbare levering
- We hebben geen activiteiten om te verplaatsen
- Anders, namelijk:

7. Bij wie heeft u vooraf advies ingewonnen over de keuze voor innovatie en/of het verplaatsen van activiteiten? (er zijn meerdere antwoorden mogelijk):

- Kamer van Koophandel
- Branche- of werkgeversorganisatie
- Collega ondernemer(s)
- Overheid
- Niet van toepassing
- Anders, namelijk:

8. Wat zou of had uw bedrijf kunnen helpen bij de keuze voor innovatie of verplaatsen van activiteiten? (meerdere antwoorden mogelijk):

- Informatie die ik zelf via internet kan vinden
- Fysieke informatiebijeenkomsten / workshops
- Telefonische of digitale helpdesk
- Voorbeelden van andere ondernemers
- Een rekentool voor een goede kosten-/batenanalyse
- Niet van toepassing
- Anders, namelijk:

9. Verandert door bedrijfsontwikkelingen nu of op termijn het aantal arbeidskrachten dat u nodig heeft?

- Ja, ik heb meer arbeidskrachten nodig
- Ja, ik heb minder arbeidskrachten nodig
- Nee

10. Verandert door bedrijfsontwikkelingen nu of op termijn het opleidingsniveau dat voor het werk in uw bedrijf nodig is?

- Ja (door naar 11)
- Nee (door naar 12)

11. Welk opleidingsniveau is of zal het meeste nodig zijn?

- Ongeschoold / mbo 1
- Mbo 2
- Mbo 3
- Mbo 4
- Hbo
- Wo

12. Op welk terrein verwacht u nieuw of ander werk in uw bedrijf als gevolg van bedrijfsontwikkelingen?

- Administratie en staffuncties
- Constructie en technische diensten
- Distributie en logistiek
- ICT
- Marketing en verkoop
- Onderzoek en ontwikkeling
- Productie
- Niet van toepassing
- Andere activiteiten, namelijk:

13. Heeft uw bedrijf medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst?

- Ja
- Nee, maar ik zie er wel mogelijkheden voor in mijn bedrijf
- Nee

Belangstelling voor rapport of meewerken aan interview?

Wilt u na afronding van het onderzoek het rapport ontvangen en/of meewerken aan een interview? Geeft u dat hieronder aan met daarbij uw emailadres. Het invullen van de enquête is anoniem, uw emailadres zullen wij apart van de ingevulde gegevens verwerken.

Vink aan waarvoor u belangstelling heeft:

Stuur mij het onderzoeksrapport

Ik wil meewerken aan een interview

Mijn emailadres is:

